

Le contrôle de gestion comme levier de performance organisationnelle dans le secteur bancaire marocain

Management Control as a Lever for Organizational Performance in the Moroccan Banking Sector

Ikram BYADI

Laboratoire des études et recherches économiques et sociales, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales. Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc.

Manal BELATIK

Laboratoire des études et recherches économiques et sociales, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales. Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc.

Résumé. Cet article examine le rôle du contrôle de gestion comme levier de performance organisationnelle dans le secteur bancaire marocain. La première section présente le cadre conceptuel du contrôle de gestion en retraçant ses origines et en mobilisant ses principales approches théoriques. La deuxième section s'intéresse à la performance organisationnelle et met en évidence son caractère multidimensionnel, ainsi que son articulation avec les mécanismes de pilotage. Enfin, la troisième section analyse les spécificités du contrôle de gestion bancaire, marqué par la nécessité de concilier rentabilité, maîtrise des risques et exigences prudentielles. L'étude montre que le contrôle de gestion constitue un dispositif central pour aligner la stratégie, améliorer l'efficacité opérationnelle et renforcer la solidité des banques marocaines.

Mots-clés: *Contrôle de gestion ; Performance organisationnelle ; Gestion bancaire ; Pilotage stratégique ; Banques ; Maroc.*

Abstract. This article examines the role of management control as a lever for organizational performance in the Moroccan banking sector. The first section presents the conceptual framework of management control, tracing its origins and drawing on its main theoretical approaches. The second section focuses on organizational performance, highlighting its multidimensional nature and its relationship with management mechanisms. Finally, the third section analyzes the specific features of banking management control, which is characterized by the need to reconcile profitability, risk management, and prudential requirements. The study shows that management control is a key mechanism for aligning strategy, improving operational efficiency, and strengthening the soundness of Moroccan banks.

Keywords: *Management control; Organizational performance; Banking management; Strategic management; Banks; Morocco.*

1. Introduction

Dans un environnement financier et économique marqué par une concurrence acharnée et une déréglementation des marchés, le secteur bancaire marocain a connu une mutation structurelle majeure à partir des années 1990. Si les réformes ont bousculé le fonctionnement des banques, la digitalisation et l'arrivée d'acteurs non traditionnels ont radicalement modifié leur mode opératoire, les obligeant à repenser non seulement leurs systèmes de pilotage, mais aussi leurs méthodes de gestion. En cette période de mutations, la performance devient un enjeu central pour les organisations, nécessitant l'application des outils qui seront capables de garantir à la fois rentabilité, stabilité et conformité réglementaire.

Le contrôle de gestion a été longtemps perçu comme un simple dispositif comptable, s'est progressivement imposé comme un outil essentiel de pilotage de la performance organisationnelle (Alazard et Sépari, 2010).

En effet, son intégration dans les institutions financières a été tardive, à cause de la spécificité de leurs activités et de la difficulté à déterminer des indicateurs de rentabilité précis. Selon Bouquin (1991), il sera parfois difficile d'appliquer les divers instruments de contrôle de gestion au sein d'organisations dans lesquelles les opérations sont multiples et présentent des risques à forte intensité, tel que le secteur des banques. Cependant, la mondialisation des échanges, la libéralisation financière et le durcissement des exigences réglementaires ont contraint les banques à se doter de systèmes de pilotage plus sophistiqués, capables d'analyser, d'anticiper et d'orienter la performance.

Donc, il s'agit ici d'une transformation au niveau du rôle de contrôle de gestion du simple contrôleur des dépenses à celui d'un véritable acteur de la direction générale. Cet acteur doit mobiliser l'ensemble des ressources de la banque sur l'objectif d'une performance durable, et sans oublier aussi les attentes de clients. Le contrôle de gestion devient alors une fonction de pilotage de la performance globale (Gervais, 2005). Ainsi, notre question principale de recherche à laquelle nous allons essayer de répondre est la suivante : Dans quelle mesure le contrôle de gestion constitue-t-il un levier stratégique d'amélioration de la performance organisationnelle au sein des établissements bancaires marocains ?

À partir d'un travail purement théorique et conceptuel, cet article vise à analyser le rôle de ce mécanisme dans la conduite de la performance dans le secteur bancaire. Il s'agit donc d'appréhender les fondements, les principes utilisés dans le cadre de ce concept à travers des outils comme la gestion budgétaire ou les tableaux de bord pour dérouler la stratégie de la banque et la confronter à un contexte instable et concurrentiel.

L'article s'attardera également sur les possibilités d'ajustements de ces dispositifs pour tenir compte des exigences liées au métier de banquier comme le rôle du risque, la complexité des produits financiers ou la nécessité d'une information rapide, fiable et prospective.

L'aspect innovant de ce travail est d'avoir exploré en profondeur les outils et les pratiques du contrôle de gestion dans les établissements de crédit marocains, un champ encore peu exploré dans la littérature nationale. Contrairement aux travaux centrés principalement sur la mesure de la performance ou sur l'étude isolée de certains outils, cette recherche adopte une approche transversale qui relie le contrôle de gestion aux enjeux de gouvernance interne, de gestion des risques et de performance globale dans le contexte bancaire marocain. La valeur ajoutée de cet article réside principalement au niveau de son approche analytique qui articule les modèles théoriques classiques ainsi que les spécificités du secteur bancaire marocain, mettant en lumière les limites des approches normatives et la nécessité d'un pilotage contextualisé et adapté aux transformations digitales et prudentielles actuelles.

Au niveau méthodologique, cette étude s'appuie sur une revue de la littérature qui s'interroge principalement sur la pratique du contrôle de gestion dans le secteur bancaire. La question sous-jacente est de vérifier dans quelle mesure les travaux d'Anthony (1965), Bouquin (1991), Gervais (2005) et Alazard et Sépari (2010) sur le contrôle de gestion peuvent être appliqués au contexte des banques marocaines. Les développements procéderont donc sur un double registre : celui des fondements du contrôle de gestion, et celui des spécificités de l'environnement bancaire.

Sur le plan scientifique, cette recherche permet de mieux appréhender la fonction du contrôle de gestion dans les institutions financières. Elle permet aussi à présenter un nouvel éclairage

sur les enjeux de ce concept à travers une double dimension : celle de la performance bancaire qui est devenue plus qu'une simple performance financière, puisqu'elle s'inscrit dans des dimensions sociétales, organisationnelles et réglementaires ; et celle, temporelle, de la dynamique bancaire au fil du temps et des crises traversées.

En termes de gouvernance, cette enquête permet de mieux cerner comment les dispositifs de contrôle contribuent à une meilleure cohérence décisionnelle, à instituer des règles plus transparentes et à entretenir davantage la compétitivité des banques marocaines dans un environnement changeant.

Pour répondre à notre problématique cet axe va s'articuler sur 3 axes : la première section traitera le fondement conceptuel du contrôle de gestion à savoir ses origines ainsi que ses principales approches théoriques, dans la 2^{ème} section on va aborder le concept de la performance organisationnelle et on va montrer le lien entre cette dernière avec le contrôle de gestion, et enfin dans la 3^{ème} section on va examiner les spécificités du contrôle de gestion bancaire.

2. Revue de littérature

a. Fondements et évolution du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a connu un immense succès jusqu'à devenir avec le temps l'un des piliers du pilotage et de la gouvernance des organisations modernes. Il est apparu dans de grandes entreprises industrielles américaines du début du XX^e siècle qui poussaient des croissances et des diversifications à une vitesse vertigineuse. Des groupes comme DuPont de Nemours et General Motors ont dû cordonner plusieurs entités autonomes tout en assurant une certaine cohérence générale (Anthony, 1965). Habitant déjà ce besoin, elles expérimentèrent des pratiques de planification, de budgétisation et de contrôle qui forment aujourd'hui les principes du contrôle de gestion moderne.

Durant les années 1950-1970, les travaux de Robert N. Anthony ont permis de doter cette pratique de fondements académiques. Il considère que le contrôle de gestion représente l'ensemble des instances et procédures que les dirigeants mettent en œuvre pour s'assurer que les ressources mobilisées par l'organisation sont utilisées conformément pour produire de la valeur et atteindre les objectifs (Anthony, 1965). Donc, son modèle insiste principalement sur la cohérence entre la planification stratégique, du contrôle des acteurs opérationnels et de l'évaluation de la performance, plaçant ce mécanisme en position de médiateur entre la stratégie et la mise en œuvre

De plus, cette notion a pris une importance considérable en France à partir des années 1970, notamment grâce aux travaux Bouquin (1991), Gervais (2005) et Boisvert (1999), qui ont contribué à l'élargir en y intégrant les dimensions comportementales et managériales.

Selon Bouquin (1991), Le contrôle de gestion est un système qui permet aux décideurs de piloter et d'orienter les acteurs de l'entreprise afin de réaliser les objectifs de l'entreprise. Il constitue donc pour lui de dépasser la simple évaluation d'indicateurs afin de mettre en place les différentes formes de régulation des comportements et de mobilisation collective pour atteindre les objectifs de l'organisation. Ce concept devient alors un outil d'apprentissage collectif favorisant la circulation de l'information et la responsabilisation des acteurs.

L'évolution économique et technologique des années 1980 a conduit à une transformation profonde de la fonction. Dans un contexte marqué par la mondialisation et la concurrence, le fonctionnement basé sur la surveillance est rapidement apparu limité. Boisvert (1999) présente à cette époque deux modèles :

- **Le contrôle traditionnel**, axé sur la conformité et la vérification a posteriori ;
- **Le contrôle renouvelé**, s’articule notamment sur l’initiative, la confiance et le pilotage stratégique.

Cette évolution des années 1980 conduit la fonction à changer de modèle en passant d’une logique de surveillance à une autre. D’où ce concept constitue un outil de communication, de motivation et à la prise de décision (Gervais, 2005).

Tableau 1 : Principales différences entre le contrôle de gestion traditionnel et renouvelé

Aspect	Contrôle de gestion traditionnel	Contrôle de gestion renouvelé
Orientation	Surveillance, compatibilité	Pilotage, anticipation
Temporalité	A posteriori	A priori et en continu
Relation hiérarchique	Verticale et directive	Transversale et participative
Indicateurs	Principalement financiers	Financiers et non financiers
Logique comportementale	Méfiance et contrôle	Confiance et responsabilisation
Système d’information	Fermé, descendant	Ouvert, collaboratif
Finalité	Contrôle des écarts	Création de valeur et apprentissage

Source : (H.BOISVERT op.cit.P.258)

D’après ce tableau qui porte sur la principale distinction entre le contrôle de gestion traditionnel et renouvelé proposés par Boisvert, on constate que cette présentation demeure pertinente au niveau conceptuel, mais toutefois cette représentation montre certaines limites notamment dans le secteur bancaire : d’un côté le modèle traditionnel se base uniquement sur les outils ainsi que la mesure, tandis que le modèle renouvelé est plus dynamique, ce qui le rend difficile à opérationnaliser notamment dans un environnement fortement régulé et structuré par des exigences prudentielles strictes.

Cependant, l’analyse de ces approches montre qu’elles comportent des limites, en particulier lorsqu’il s’agit de les appliquer à des secteurs fortement réglementés et numérisés, comme celui des banques marocaines.

Tout d’abord, bien que le modèle classique d’Anthony (1965) propose une structuration hiérarchique du contrôle de gestion, sa portée demeure limitée dans un environnement bancaire caractérisé par l’innovation digitale, la complexité des risques et la rapidité des flux d’information. À l’inverse, l’approche de Bouquin (2004), centrée sur le pilotage de la performance, apparaît plus adaptée aux exigences contemporaines de mesure, de reporting réglementaire et de création de valeur dans les banques marocaines. Quant au modèle de Gervais (2005), même s’il insiste sur la dimension systémique et l’intégration des acteurs dans le processus de contrôle, il demeure critiqué principalement pour son caractère parfois trop conceptuel et pour sa difficulté d’application dans des organisations fortement régulées et soumises à des contraintes prudentielles strictes, comme les établissements bancaires.

Toutefois, ces modèles restent critiqués pour leur vision parfois trop normative, ce qui invite à les compléter par une analyse contextualisée et adaptée aux spécificités du secteur bancaire, notamment en matière de gestion des risques, d'exigences prudentielles et d'intégration des technologies numériques.

b. Définition et composantes du contrôle de gestion

À ses débuts, le contrôle de gestion était perçu comme une fonction comptable et quantitative, la discipline s'est progressivement transformée en un système global de pilotage qui intègre à la fois la stratégie, la gestion des risques et la performance dans la durée. Selon Alazard et Sépari (2010), le contrôle de gestion aujourd'hui n'est plus simplement un outil de mesure, il devient un des processus clés de la construction collective du sens et d'alignement des comportements autour d'objectifs communs.

Ce changement de perspective est significatif : le contrôle de gestion n'a pas seulement évolué vers un rôle de surveillance, mais également à des fonctions d'apprentissage organisationnel et de cohérence stratégique. Dans un monde où la complexité, l'incertitude et les exigences de régulation ne cessent de croître, ce concept est devenu donc un outil indispensable à l'obtention d'un juste équilibre entre performance économique, efficacité opérationnelle et responsabilité sociale.

Dans les secteurs fortement régulés, à l'image du secteur bancaire marocain cette mutation revêt une importance particulière. La performance des institutions financières ne dépend plus uniquement de la maîtrise comptable, mais également de la capacité à gérer les risques, à garantir la conformité, à fidéliser la clientèle et à anticiper les évolutions du marché. Le contrôle de gestion y apparaît dès lors comme un mécanisme transversal et stratégique, au service d'une performance durable et équilibrée.

i. La gestion : une science du choix et de l'action

La compréhension du contrôle de gestion demande une analyse de ses deux composantes: la gestion et le contrôle. Cette double facette présente l'intérêt d'associer, au sein de la même discipline, des inputs de nature technique, décisionnelle et organisationnelle (Bouquin, 1991).

Conceptuellement, la gestion renvoie à la capacité de diriger ou de coordonner une organisation en recourant à des décisions construites et reposant sur une logique de choix. Il s'agit selon Alazard et Sépari (2010) : de la science du choix dans des conditions contraignantes, et de l'action conduite avec discernement et en utilisant des méthodes permettant d'aider à la décision.

Dans cette optique, l'information est au cœur du dispositif comme une ressource stratégique qui, une fois collectée, traitée et diffusée, permet de mieux orienter l'adoption des ressources et garantir la cohérence entre buts et moyens. Dans la perspective du contrôle de gestion, on dépasse ainsi la simple économie de la gestion proprement dite pour intégrer les réalités des comportements humains, la coordination des acteurs et le processus d'apprentissage. La gestion devient alors un système où chaque décision a des conséquences sur le fonctionnement organisationnel dans son ensemble.

ii. Le contrôle de gestion comme processus intégrateur

La manière dont ces deux composantes le management et le contrôle sont liées fait du contrôle de gestion un véritable processus intégrateur et itératif. Gervais (2005) rappelle ainsi qu'il entraîne des mécanismes entrecroisés : la finalisation, le pilotage et la postévaluation. La finalisation revient à s'affaiblir les finalités globales en finalités opérationnels mesurables et réalisables. Le pilotage correspond à la phase d'exécution des décisions, mais encore, à un suivi

des résultats avec des indicateurs pertinents. Enfin, la postévaluation donne l'opportunité d'explorer les écarts, de rectifier les conduites, mais encore, de nourrir un apprentissage collectif.

Simons (1995) imagine ces interactions dans le concept de management control systems, comme un ensemble de dispositifs par lequel le manager s'assure que la réalité de l'entreprise conforte la stratégie. En cela, il s'agit d'un apprentissage par l'action qui confère au contrôle de gestion son caractère évolutif et réflexif, le contrôle de gestion devant sans cesse se repenser au rythme des changements internes et externes.

La représentation suivante traduit cette nature cyclique et interactive :

Figure 1. Le processus du contrôle de gestion



Source : Élaboré par les auteurs à partir de Gervais (2005)

À partir de cette figure, on peut déduire que chaque étape correspond à un niveau de décision particulier. Au niveau stratégique, ce concept garantit à la fois l'harmonisation entre la vision à long terme et les ressources mobilisées. Au niveau tactique, il facilite la coordination des moyens et l'arbitrage entre différents projets ou investissements.

Enfin, au niveau opérationnel, il assure le suivi quotidien des activités, la maîtrise des coûts tout en soutenant la satisfaction des clients internes et externes.

C. Vers une vision systémique du contrôle de gestion

On peut considérer ce mécanisme comme une instance de pilotage et de prise de décision consistant à anticiper et à réguler. Il s'articule principalement autour de trois aspects :

- La stratégie qui fixe les objectifs et les choix de l'organisation ;
- La structure qui définit les moyens, les responsabilités et le partage des rôles ;
- Enfin, la performance qui rend compte des résultats obtenus et évalués.

C'est ainsi que le voient aussi Alazard et Sépari (2010) qui écrivent que le contrôle de gestion pourrait être défini comme un processus organisationnel qui a pour objet et pour effet de fournir aux dirigeants et aux cadres responsables des unités dont ils ont la charge, un ensemble d'informations, la plupart quantitatives, nécessaires à leur prise de décision, leur pilotage et leur conduite.

Dans cette perspective, ce concept permet de relier à la fois la stratégie à l'action, la prévision à la réalisation, la quantification à la qualification. Il ne se limite pas à contrôler les résultats mais à les comprendre, à mobiliser les acteurs.

De cette façon, la maîtrise budgétaire et l'analyse des coûts ne sont qu'une des composantes du contrôle de gestion qui vise plus largement à la construction partagée d'une performance viable, et qui prend en considération l'aspect : économique, sociale et environnementale. Le contrôle de gestion devient alors un levier d'équilibre entre rentabilité et responsabilité, contribuant à la légitimité et à la pérennité de l'organisation.

3. Généralité sur la performance organisationnelle

Tout d'abord, la performance a été considérée comme l'un des concepts les plus traités en sciences de gestion. Cette notion révèle comme un aboutissement, une procédure et une dynamique de l'organisation. Selon Lebas (1995), ce concept est basé sur la capacité d'une entreprise à atteindre efficacement ses objectifs fixés à travers la mobilisation optimale des ressources. D'après Bourguignon (1995), ce concept est purement lié à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise, indépendamment de leur type et des circonstances de leur réalisation. Cette notion porte sur une double dimension de la performance : d'une part, elle suppose une finalité (atteindre un but donné) et, d'autre part, elle implique une mesure, c'est-à-dire la capacité de contrôler les résultats obtenus par rapport aux objectifs attendus.

Selon Bouquin (2008), la performance est une notion à la fois globale et systémique : elle ne se concentre pas uniquement sur l'efficacité économique, mais englobe également la cohérence des ressources, l'excellence des procédures et l'apport des intervenants. Elle découle d'un ensemble de variables interdépendantes financières, sociales, organisationnelles et humaines qui, lorsqu'elles sont associées, reflètent la capacité d'une organisation à générer une valeur pérenne. Ainsi, Selon les théories constructivistes de la performance (Bourguignon, 1995 ; Lorino, 1997), on ne peut parler de performance sans s'intéresser à la stratégie, au contexte et aux acteurs. Ce n'est pas une donnée statique, mais une représentation sociale reflétant les besoins, les priorités, et les valeurs des acteurs.

En revanche, la littérature identifie trois aspects essentiels de la performance : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. L'efficacité évalue le niveau d'accomplissement des buts définis. Elle se concentre sur les résultats obtenus, sans tenir compte des ressources déployées. L'efficience, pour sa part, mesure la capacité à obtenir ces résultats tout en optimisant l'usage des ressources à disposition ; elle intègre le concept de productivité et de relation entre coûts et avantages. En fin de compte, la pertinence fait référence à l'harmonie entre les buts recherchés et les contraintes de l'environnement. Une organisation peut faire preuve d'efficacité et d'efficience, toutefois si ses actions ne correspondent pas aux exigences du marché ou aux attentes de ses parties prenantes, elle sera considérée comme non pertinente. Cette approche triptyque permet d'appréhender la performance dans sa complexité et d'éviter une vision purement financière ou quantitative (Lorino, 2003).

Avec le temps, la définition de la performance a connu des évolutions. Dans les années 80, elle était guidée par une logique axée sur les résultats financiers : profitabilité, efficacité et expansion. Avec l'essor des démarches qualitatives et sociétales, la performance s'étend désormais à des aspects plus globaux et immatériels : la satisfaction de la clientèle, la qualité interne, le potentiel d'innovation et l'apprentissage organisationnel. Ainsi, Kaplan et Norton (1996) ont suggéré le Balanced Scorecard (BSC), un cadre d'intégration qui structure quatre perspectives :

- La dimension financière, qui détermine la rentabilité et l'expansion du capital investi ;
- L'aspect client, qui évalue le contentement, la fidélité et la valeur perçue ;
- La perspective centrée sur les processus internes, qui se concentre sur la qualité et le contrôle des opérations ;

- La perspective axée sur l'apprentissage.

Ce modèle a grandement marqué le contrôle de gestion contemporain en l'incitant à transcender la simple logique comptable. Il admet que la performance ne se limite pas à un bénéfice immédiat, mais nécessite une perspective multidimensionnelle et équilibrée de la génération de valeur. Ainsi, la performance est envisagée comme un édifice collectif, basé sur l'harmonie entre la stratégie, les processus et les actions. Pour le contrôleur de gestion, cette complexité représente simultanément un challenge et une perspective favorable. Son rôle ne se limite plus à la simple mesure, mais s'étend désormais à l'interprétation et à la gestion de la performance. Il est nécessaire de définir les buts financiers et non financiers, d'élaborer des indicateurs appropriés et de favoriser une culture axée sur la responsabilité et l'amélioration continue. Comme l'indique Gervais (2005), le contrôle de gestion n'a pas pour la principale mission de sanctionner, mais plutôt d'apprendre et de réguler les comportements collectifs.

Dans le secteur bancaire, la performance a une signification particulière en raison des activités spécifiques et de l'encadrement rigoureux imposé par les autorités financières. Elle intègre des indices financiers (tels que la marge nette d'intérêt, le rendement des capitaux propres et le résultat d'exploitation) ainsi que non financiers (comme la satisfaction de la clientèle, l'adhésion aux ratios de solvabilité et la conformité réglementaire).

Dans son étude, Sraïri (2018) cherche à montrer les déterminants de la performance des banques marocaines à travers une enquête empirique portant sur différents indicateurs de la structure des banques tels que le coefficient d'exploitation, la rentabilité financière (ROE), la rentabilité économique (ROA), ou encore des ratios de fonds propres liés aux exigences de Bâle. Il ressort de ses analyses que la performance des banques marocaines s'explique par :

- La maîtrise des risques, et plus particulièrement du risque de crédit, dans la mesure où l'ampleur du risque de crédit octroie/consomme des ressources pour la banque et impacte sa rentabilité ;
- L'efficacité opérationnelle, dans la mesure où les banques doivent être capables de contrôler leurs coûts d'exploitation ;
- La gestion du produit net bancaire, dans la mesure où le PNB représente la première source de revenus des banques.

En somme, la performance organisationnelle c'est un concept qui ne peut être appréhendée qu'à travers une logique de création de valeur durable. Elle reflète la capacité de l'entreprise à convertir ses ressources en résultats, tout en s'ajustant à un milieu instable et compétitif. Le contrôle de gestion occupe une place centrale dans ce processus. Il fait de la performance un élément de gestion partagé, à la fois quantifié, examiné et dirigé, assurant de cette manière l'adéquation entre la stratégie générale et les résultats réalisés.

4. Le contrôle de gestion comme levier de performance

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans l'établissement et la durabilité de la performance organisationnelle. Ce n'est pas simplement un instrument de contrôle ou de gestion budgétaire, mais un dispositif global de pilotage qui fait le lien entre la stratégie élaborée par la direction et son application opérationnelle. Il agit en tant qu'interface entre les niveaux de hiérarchie et comme point d'intégration des aspects financiers, humains et organisationnels de la performance. D'après Bouquin (2008), le contrôle de gestion vise à assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques et les comportements des acteurs, ce qui constitue un instrument clé pour l'alignement et la coordination internes.

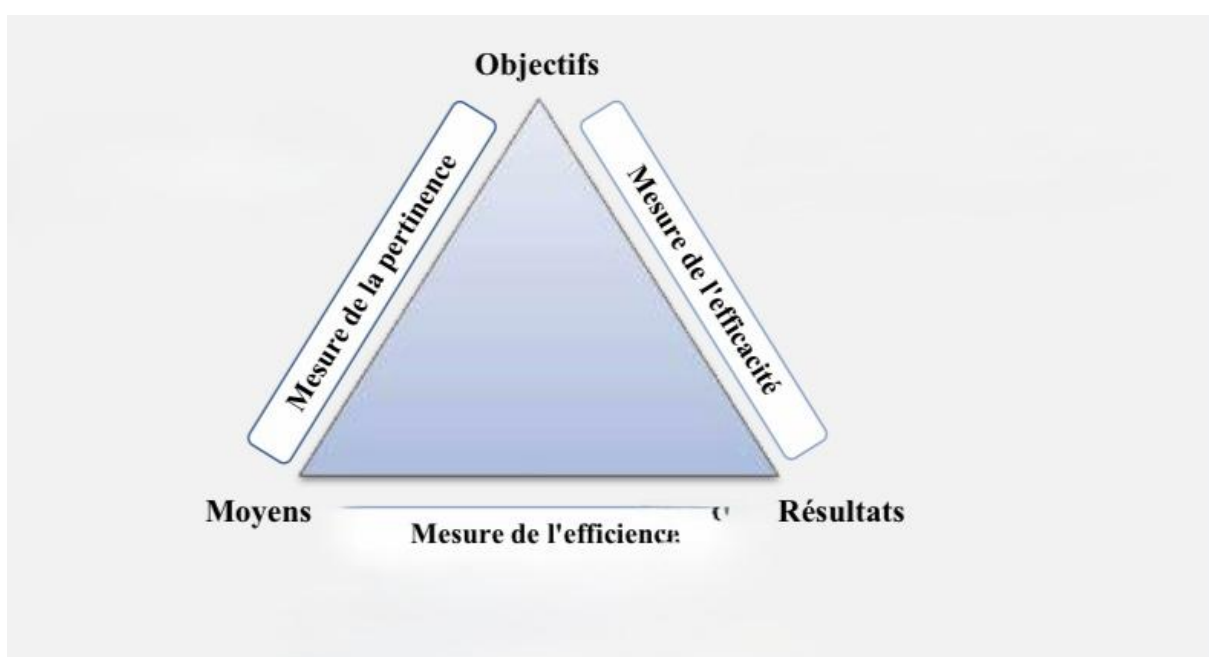
La contribution du contrôle de gestion à la performance dépend de sa capacité à établir une

corrélation, cette dernière se fait à travers 3 dimension clés du management : la planification, le pilotage, et enfin la postévaluation (Gervais,2005). Ces phases constituent un processus de régulation continue, où les buts stratégiques sont convertis en plans d'action, surveillés et modifiés selon les résultats réalisés. Cette approche de cycle d'apprentissage permet à l'organisation d'améliorer en permanence ses méthodes et de s'ajuster aux évolutions de son cadre environnemental. Ainsi, le contrôle de gestion ne se limite pas à consigner les résultats : il encourage l'élaboration de connaissances organisationnelles en convertissant l'information comptable et opérationnelle en savoir décisionnel.

Le contrôle de gestion contribue significativement à la performance en intégrant la stratégie au centre des processus de prise de décision. Les mécanismes de contrôle tels que les budgets, les tableaux de bord, les indicateurs de performance (financiers, non financiers) et les rapports évoluent pour devenir des outils de communication et d'engagement des intervenants autour des priorités stratégiques. En effet, dans leur ouvrage de 1996 sur le Balanced Scorecard, Kaplan et Norton ont démontré que ces outils permettent d'harmoniser les buts financiers à court terme avec les perspectives d'évolution à long terme. Le contrôle de gestion sert donc de système de conversion stratégique, apte à transformer les directives de la direction en objectifs opérationnels quantifiables. Cette version rend la stratégie compréhensible et transmissible, favorisant la collaboration au sein de l'organisation.

L'approche d'alignement est illustrée par le modèle du triangle de pilotage proposé par Charpentier et Grandjean (1998) . Il s'appuie généralement sur trois éléments étroitement liés : les objectifs (ce que l'on cherche à réaliser), les moyens (les ressources employées) et les résultats (les performances constatées).

Figure 2: Le triangle du pilotage



Source : Charpentier et Grandjean (1998)

La principale mission du contrôle de gestion donc est de garantir l'harmonie entre ces trois éléments. en proposant des données précises et en encourageant le retour d'information. Quand les buts ne sont pas réalisés, le contrôle ne se contente pas de relever la différence, mais cherche à comprendre ses origines et à suggérer des modifications. Cette stratégie souligne son rôle dans la régulation et l'adaptation, qui permet à l'entreprise la possibilité de régulariser son orientation

stratégique tout en préservant la cohérence de ses actions collectives.

En plus de la régulation, le contrôle de gestion sert aussi d'instrument d'apprentissage organisationnel. En examinant les divergences entre prévisions et résultats réels, il encourage la réflexion, le questionnement et l'innovation. La notion de systèmes de contrôle interactifs, favorisant l'échange entre les managers et les opérationnels concernant les objectifs et les performances, a été introduite par Simons en 1995. Ces systèmes ne cherchent pas uniquement à contrôler, mais aussi à encourager la créativité et la réactivité. Ainsi, le contrôle de gestion se transforme en un outil d'implication collective et de performance durable, basé sur la participation plutôt que sur l'obligation.

Dans ce contexte, les instruments de contrôle de gestion ont une importance cruciale. Le budget, outil traditionnel de contrôle, offre la possibilité d'organiser les ressources et d'établir les indicateurs de performance. Cependant, son application stricte peut entraver la capacité de réponse de l'organisation. C'est pour cette raison que les méthodes modernes favorisent des instruments plus agiles et interactifs, comme les tableaux de bord prédictifs, les systèmes de rapport en direct ou encore la budgétisation fondée sur les activités (Activity-Based Budgeting). Ces systèmes fournissent une perspective unifiée de la performance, liant les indices financiers (profitabilité, coûts, marges) aux indices non financiers (qualité, satisfaction, innovation, apprentissage).

Tableau 2 : Articulation entre contrôle de gestion et performance organisationnelle : analyse par dimensions

Dimension de la performance	Contribution du contrôle de gestion	Outils mobilisés	Résultats attendus
Stratégique	Traduction des orientations en objectifs mesurables	Tableaux de bord stratégiques, BSC	Alignement et cohérence stratégique
Organisationnelle	Coordination entre les services et acteurs	Reporting, réunions de pilotage	Fluidité de la communication interne
Financière	Suivi des coûts, marges, rentabilité	Budgets, comptabilité analytique	Maîtrise des coûts et rentabilité durable
Opérationnelle	Amélioration des processus internes	ABC/ABM, indicateurs d'efficience	Optimisation des ressources
Comportementale	Mobilisation et responsabilisation des acteurs	Systèmes de contrôle interactifs	Engagement collectif et apprentissage

Source : élaboré par les auteurs à partir les travaux de Bouquin, 2008 ; Simons, 1995 ; Kaplan & Norton, 1996.

Ce tableau illustre la nature multidimensionnelle du contrôle de gestion. En utilisant à la fois des instruments financiers et non financiers, ce dernier offre la possibilité de gérer

simultanément les performances stratégiques, organisationnelles, opérationnelles et comportementales.

Finalement, le contrôle de gestion apporte une valeur ajoutée en étant capable de rendre la performance observable et compréhensible. Grâce à la conversion de données brutes en indicateurs synthétiques, cet outil facilite l'évaluation de l'efficacité des actions entreprises, la détection des axes d'amélioration et la justification des décisions stratégiques. Il agit donc comme un véritable instrument de gouvernance, assurant la transparence et la responsabilité des intervenants. En définitive, on peut déduire que le contrôle de gestion constitue un outil crucial pour la performance, car il offre à l'organisation la possibilité de faire le lien entre ses objectifs stratégiques et ses résultats concrets. Grâce à sa fonction de régulateur et de coordonnateur, Il convertit la stratégie en action, puis l'action en performance soutenue. Dans un contexte incertain et concurrentiel, il se manifeste non seulement comme un mécanisme de contrôle, mais surtout en tant que moteur principal pour la création de valeur et l'adaptation constante.

Par ailleurs, dans le cas du secteur bancaire au Maroc, les instruments du contrôle de gestion ont un impact direct sur les diverses dimensions de la performance. Les tableaux de bord contribuent à la qualité et à la rapidité au niveau du reporting et la prise de décision, ce qui permet de renforcer l'efficacité opérationnelle. De plus, les systèmes budgétaires et prévisionnels contribuent principalement à la gestion des coûts et au respect des règles prudentielles, impactant positivement des indicateurs majeurs comme le ROA, le ROE ou les ratios de liquidité. En outre, les dispositifs de contrôle interne permettent de mieux gérer les risques et de diminuer les anomalies et participent à donner une meilleure gestion des risques et la conformité réglementaire, contribuant par la suite à la qualité du portefeuille ainsi que la stabilité financière. Par conséquent, on peut déduire que chaque outil de contrôle de gestion contribue à travers des mécanismes spécifiques, à la performance globale des banques marocaines.

5. Le contrôle de gestion bancaire et ses spécificités

Le secteur bancaire se caractérise généralement par son exposition élevée aux risques, sa soumission à la réglementation et la complexité de ses transactions. À ce propos, le contrôle de gestion est crucial : il ne représente pas uniquement un moyen de surveiller le budget, mais aussi un véritable dispositif de pilotage et de gestion des risques. Selon Bessis (2010), l'objectif du contrôle de gestion dans le secteur bancaire est de trouver un équilibre entre deux exigences souvent opposées : l'obtention d'une rentabilité et l'impératif de la prudence. Il s'inscrit donc dans un cadre global de performance, incluant la stabilité financière, la conformité aux règles et la création de valeur durable. Au Maroc, est notamment dans le secteur bancaire, le rôle du contrôle de gestion s'est nettement consolidé suite aux réformes financières des années 2000 et à l'adhésion aux normes internationales.

En tant qu'organisme de supervision, Bank Al-Maghrib a établi un cadre strict lié principalement à la gestion des risques et de transparence, contraignant les banques à instaurer des mécanismes de contrôle interne efficaces. Ces besoins ont engendré l'apparition d'une culture de direction au sein des établissements bancaires marocains. Dans le secteur bancaire cette discipline repose sur trois piliers complémentaires :

- La gestion financière, axée sur la profitabilité, le contrôle des dépenses et l'administration du bilan. Les contrôleurs examinent les marges d'intérêt, les produits bancaires nets, les coûts liés au risque et l'efficacité du personnel.

- La gestion des risques, qui implique la prévision et l'évaluation des expositions à titre d'exemple (crédit, liquidité, marché etc.), ce pilotage sert à servir la rentabilité et la survie de l'entreprise
- Le dernier pilier repose sur le pilotage en terme stratégique et opérationnel, en revanche ce pilier s'articule sur l'intégration des dimensions liées à la satisfaction des clients, à la qualité de produit et de service dans les objectifs de l'entreprise.

Tableau 3. Les principales dimensions de la performance bancaire et les outils du contrôle de gestion

Dimension de la performance bancaire	Objectifs de pilotage	Outils du contrôle de gestion	Les indicateurs de suivi
Financière	Rentabilité et maîtrise des coûts	Budgets, marges, reporting analytique	Marge nette d'intérêt, ratio coût/revenu, résultat net
Risque	Stabilité et conformité réglementaire	Tableaux de bord des risques, suivi des ratios prudentiels	Ratio de solvabilité, taux de créances douteuses
Commerciale	Croissance et satisfaction client	Tableaux de bord commerciaux, scoring, CRM	Nombre de nouveaux clients, taux de fidélisation
Organisationnelle	Efficacité interne et digitalisation	Indicateurs d'efficacité, Balanced Scorecard	Productivité du personnel, délai de traitement
Sociétale et durable	Responsabilité sociale et gouvernance	Reporting RSE, audits internes	Taux d'inclusion financière, financements verts

Source : Élaboré par les auteurs à partir de Bouquin, 2008 ; Bank Al-Maghrib, 2023.

On peut déduire après cette illustration que la place du contrôleur de gestion n'est pas uniquement centrée sur l'analyse financière, mais aussi sur le pilotage stratégique en tant qu'un conseiller stratégique, sa principale mission s'articule sur l'élaboration des objectifs stratégiques des banques en intégrant les mesures quantifiables. En outre, Il participe aussi à la l'élaboration de tableaux de bords multidimensionnels, en tenant compte de la performance financière, l'aspect opérationnel et comportemental.

En somme, on constate que le contrôle de gestion bancaire constitue un levier de la performance et un levier stratégique de compétitivité dans les institutions bancaires,. En tenant compte à la fois sur la transparence, la conformité et aussi sur la responsabilité . Il contribue également au renforcement de la confiance entre les individus car ces derniers occupent une place essentiel dans le secteur financier. Donc on peut résumer que dans cet environnement turbulent le contrôle de gestion s'inscrit comme un outil qui permet d'équilibrer entre la responsabilité sociétale et la performance économique.

6. Conclusion

Dans cet article nous avons examiné comment le contrôle de gestion peut être un levier pour l'amélioration de la performance organisationnelle. À travers une revue détaillée de la littérature et l'application du cadre théorique au secteur bancaire marocain. La recherche a établi que le contrôle de gestion va bien au-delà de son rôle traditionnel centré sur le suivi budgétaire, pour se transformer en un système global de pilotage, servant la stratégie, la coordination interne et l'apprentissage organisationnel. L'analyse théorique a démontré que la performance ne peut être considérée de façon unidimensionnelle. Elle se base sur un mélange d'efficacité, d'efficience et de pertinence, tout en incorporant des aspects financiers, organisationnels, sociaux et comportementaux. Dans ce contexte, le contrôle de gestion se présente comme un instrument d'harmonisation entre la stratégie et l'action, convertissant les directives de la direction en objectifs quantifiables et en indicateurs. Les contributions de Kaplan et Norton (1996), Simons (1995) et Bouquin (2008) ont attesté que le contrôle de gestion sert à la fois d'outil d'information et de système de gouvernance, promouvant la cohérence et l'obligation de rendre compte des acteurs.

Dans le domaine bancaire marocain, l'application a mis en lumière les caractéristiques structurelles et réglementaires de ce secteur, où la performance dépend de la gestion des risques, du respect des règles, de l'excellence du service et de la rentabilité à long terme. En effet, selon El Hamzaoui et Bensouda (2019), la performance des banques marocaines dépend fortement d'un contrôle de gestion efficace et d'une direction interne renforcée, permettant ainsi une meilleure coordination entre la stratégie, les risques et l'efficacité organisationnelle. Dans un contexte de numérisation, d'intensification de la concurrence et de rigueur imposée par Bank Al-Maghrib, le contrôle de gestion se révèle être un instrument indispensable pour maintenir la stabilité et la compétitivité. En améliorant la transparence, la prévisibilité et la coordination, il participe directement à l'amélioration de la performance globale. Au final, il faut voir le contrôle de gestion non seulement comme un outil technique, mais aussi comme un élément stratégique de gouvernance et une source de performance durable. Sa transition vers des méthodes plus interactives et numériques, qui intègrent l'intelligence d'affaires, le reporting automatisé et les tableaux de bord numériques, ouvre de nouvelles perspectives pour la recherche futures ainsi que la pratique en management. Ces changements encouragent une reconsidération du rôle du contrôleur de gestion dans la transformation numérique et responsable au sein des institutions bancaires marocaines. Cette étude demeure théorique et nécessite une validation empirique ultérieure pour analyser de manière tangible comment les outils du contrôle de gestion influent sur la performance et la gouvernance du secteur bancaire au Maroc.

Au-delà de ces constats, cette étude ouvre plusieurs pistes de réflexion pour le contrôle de gestion dans le secteur bancaire :

- D'un point de vue théorique, cette étude permet d'enrichir la compréhension du contrôle de gestion dans les établissements de crédit en mettant en lumière la nécessité du pilotage intégré dans un contexte de forte régulation et de transformation digitale.
- Sur le plan managérial, elle met en évidence que la performance des banques marocaines dépend de leur capacité à intégrer d'une manière efficace les outils traditionnels de contrôle, ainsi que les dispositifs numériques pour améliorer la gestion des risques, la qualité du reporting ainsi que la prise de décision.
- Enfin, des recherches futures pourraient s'orienter vers une étude empirique de l'impact des outils interactifs de contrôle de gestion dans les banques marocaines, une

comparaison entre établissements ou encore l'analyse de l'intégration des technologies digitales (IA, data analytics, tableaux de bord intelligents) sur la performance bancaire.

7. Financement

Ce travail a été soutenu par le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) dans le cadre du programme de bourse Doctorant Associé (PASS).

8. Bibliographie

- Alazard, C. & Sépari, S. (2010). *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Anthony, R.N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston : Harvard Business School Press.
- Bank Al-Maghrib. (2023). *Rapport annuel sur la supervision bancaire et la stabilité financière*. Rabat : Bank Al-Maghrib.
- Bessis, J. (2010). *Risk Management in Banking* (3rd ed.). New York : Wiley.
- Boisvert, H. (1999). *Le contrôle de gestion : nouvelles pratiques, nouveaux enjeux*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Bouquin, H. (1991). *Le contrôle de gestion*. Paris : Presses Universitaires de France (PUF).
- Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion : de la mesure de la performance à la gouvernance*. Paris : Economica.
- Bourguignon, A. (1995). « Peut-on définir la performance ? ». *Revue Française de Comptabilité*, (269), pp. 61–66.
- Charpentier, M. & Grandjean, P. (1998). *Secteur public et contrôle de gestion : pratiques, enjeux et limites*. Paris : Éditions d'Organisation.
- El Hamzaoui, M. & Bensouda, F. (2019). « Le contrôle de gestion et la performance bancaire au Maroc : entre gouvernance et efficacité organisationnelle ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(4), pp. 73–90.
- Gervais, M. (2005). *Contrôle de gestion*. Paris : Economica.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press.
- Lebas, M.J. (1995). « Performance measurement and performance management ». *International Journal of Production Economics*, 41(1–3), pp. 23–35.
- Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris : Editions d'Organisation.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston : Harvard Business School Press.
- Sraïri, S. (2018). « L'efficacité et la performance financière des banques marocaines : une analyse empirique ». *Revue Française d'Économie et de Finance*, 7(2), pp. 88–107.